

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy a návrh strategie vybraného podniku

Realization of Strategic Analysis and Strategy Proposal of a Selected Company

Studentka: Lada Zemanová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lada Zemanová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Provedení strategické analýzy a návrh strategie vybraného podniku  
Realization of Strategic Analysis and Strategy Proposal of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení strategické analýzy
  3. Charakteristika vybraného podniku
  4. Provedení strategické analýzy ve vybraném podniku
  5. Návrh strategie
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-968-2.  
GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, uvedla jsem všechny použité zdroje a přebrané texty a obrázky řádně odcitovala.

V Ostravě dne 6. května 2015



.....

Lada Zemanová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce, Ing.Terezii Bartuskové, za cenné připomínky, odborné rady a pomoc při zpracování bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat panu Janu Osmančíkovi a jeho kolegům za poskytnuté informace o firmě OSPOL TECH s.r.o., bez kterých by práce nemohla vzniknout.

## Obsah

1	ÚVOD .....	6
2	TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	7
2.1.	Strategické řízení .....	7
2.2.	Strategická analýza podniku .....	11
2.2.1.	Analýza vnějšího prostředí .....	12
2.2.2.	Analýza mikrookolí podniku .....	15
2.3.	Metody vnitřní analýzy podniku .....	16
2.3.1.	Finanční analýza .....	16
2.3.2.	SWOT analýza .....	21
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	23
3.1.	Představení společnosti .....	23
3.2.	Základní údaje společnosti .....	24
3.3.	Historie společnosti .....	27
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	29
4.1.	Analýza vnějšího okolí .....	29
4.1.1.	Analýza mikrookolí podniku .....	35
	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	35
4.2.	Návrhy a doporučení .....	42
5	ZÁVĚR .....	44
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	45
	SEZNAM ZKRATEK .....	47

# 1 ÚVOD

Z dlouhodobější perspektivy můžeme dnešní dobu nazvat jako věk změny. Neodmyslitelným rysem tohoto světa a této společnosti je globalizace, která sebou přináší mnoho průvodních jevů jako je stále se měnící potřeby zákazníků, technické pokroky, nárůst konkurence anebo stálá potřeba inovování. Globalizaci nejvíce napomáhá rychlý rozvoj informačních technologií, s čím je spojený růst konkurenceschopnosti jednotlivých společností na trhu. Díky globalizaci se také do světa rozšířila v roce 2008 hospodářská krize, která postihla skoro všechny druhy průmyslu.

Co by se nemělo měnit každý rok a závratným způsobem jsou základní cíle a vize každé společnosti. Mezi základní cíle by mělo určitě patřit omezení chyb v podnikání a dostat společnost do situace, kdy může předvídat změny a ty pak využívat ve svůj prospěch. Manažeři by měli mít zodpovězeny základní tři ekonomické otázky: co vyrábět, pro koho a jak vyrábět. Vedení všech firem dnes čelí velkému tlaku v oblasti rozhodování a mnohdy záleží na jednom špatném rozhodnutí a firmu to může úplně položit. Proto je třeba, aby každá organizace měla správně stanoveny strategické a taktické cíle a stále dbala na jejich dodržování. Každá firma by se také měla odlišovat od konkurence, držet vždy krok napřed a najít si něco, v čem být jedinečná, aby měla na trhu úspěch.

Právě díky strategické analýze, kterou budu aplikovat na firmu OSPOL TECH s.r.o. bychom měli dojít k dlouhodobým strategickým cílům podniku a tím formulovat konkrétní strategii, kterou by firma mohla v budoucnu využít.

Práce jako taková se skládá ze třech dílčích celků. V teoretické části podrobněji popisuji důležitost strategických cílů, základní pojmy a metody analyzování vnějšího a vnitřního okolí podniku. V druhé části představuji firmu OSPOL TECH s.r.o. a snažím se přiblížit její historii pro pochopení současného stavu a vedení firmy. V části praktické poté aplikuji poznatky a metody, které jsem popsala v teoretické části.

V závěrečné části práce jsou zformulovány návrhy a doporučení pro vybranou společnost, které jsou stanoveny na základě výsledků jednotlivých analýz v praktické části práce.

## 2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY

### 2.1. Strategické řízení

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, ve kterém vrcholoví manažeři uskutečňují rozhodnutí o formulacích směru dalšího rozvoje podniku. Tyto činnosti jsou zaměřené na dosažení pružného reagování na měnící se podmínky tržních příležitostí a udržení životaschopné shody mezi cíly a zdroji podniku. Podle Jiřího Fotra (2012) důležitost a přínosy strategického řízení spočívají v těchto podnikových oblastech:

- aktivní podílení se na vlastním vývoji budoucnosti firmy,
- docílení souladu postojů mezi všemi stakeholders,
- controlling finanční a nefinanční výkonnosti,
- rozpoznání kroků konkurence,
- podpora prodeje vlastních výrobků a služeb,
- podpora disciplíny při řízení podniku,
- efektivní alokace zdrojů a času,
- přijetí a porozumění uskutečněných změn,
- zabránění destruktivního vlivu rizik.

Při strategickém řízení je nutné si uvědomit, že zahrnuje i tvořivou rovinu, kde rozhoduje o nových a nestandardních procesech a situacích, proto vyžaduje nerutinní a tvůrčí přístup. V nynějším rychle se měnícím světě a v době zvyšující se nejistoty je čím dál těžší činit správná rozhodnutí. Přitom strategický management je potřeba chápat jako nikdy nekončící proces (viz Obr. 2.1), ve kterém je potřeba vyhodnocovat různé vlivy podnikového okolí, kde patří chování konkurenčních podniků, dodavatelů, požadavky zákazníků a vývoj makroekonomických faktorů. Naplnění strategických cílů nemůže být zaslepený postup za dogmaticky pevným cílem, jako to bylo v dřívějším pojetí strategie. Pokud chceme dosáhnout vytyčených cílů v co nejkratší době, je potřeba stále sbírat nové informace, dávat prostor novým myšlenkám a je potřeba kontrolovat, zda-li naše cíle nám přináší efekty, které jsme očekávali.

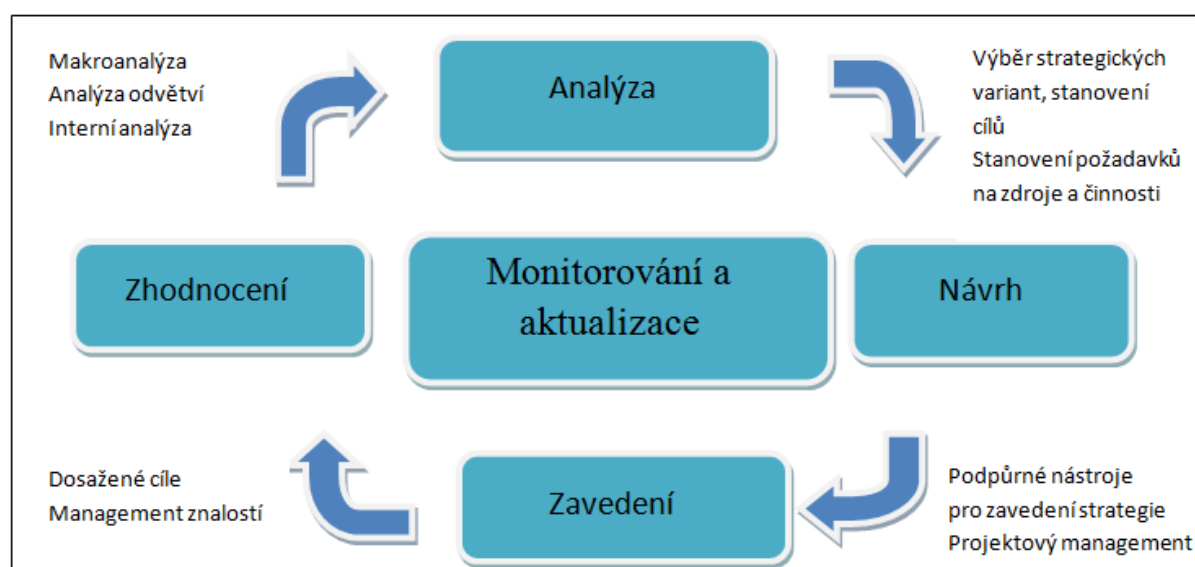
O dnešním strategickém managementu píší Keřkovský a Vykypl (2006), kteří upozorňují na základní strategické otázky, které je potřeba si klást v tržním hospodářství:

- Na které trhy a části trhů a na které výrobky a služby je potřeba se zaměřit?

- Jak vylepšit výrobky a služby, aby převýšili konkurenci?
- Jaký potenciál úspěchu má podnik a jak by měli být nejefektivněji vynaložené disponibilní zdroje podniku?
- Jaké budou kritéria na měření úspěchu realizací přijaté strategie?

Často uplatňovaným přístupem k formulaci strategie je přístup hierarchický, který je založen na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

*Obr. 2.1.: Cyklus strategického řízení*



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková, 2006)

## Poslání

Fotr (2012) uvádí, že poslání nebo-li také mise představuje základní funkci podniku a vyjadřuje smysl existence firmy. Z dlouhodobého hlediska by se nám mohlo jevit, že je zisk nejdůležitější pro existenci firmy, ale to v dnešní době pro mnoho podniků není tím nejzákladnějším smyslem. Řízení mnoha úspěšných podniků je založeno na jejich firemních posláních, které top management firmy staví nad bohatství podniku a ziskovost. Tato poslání se většinou odvíjejí od nejzákladnějších představ majitelů či zakladatelů podniků. Nejčastěji se to týká poskytovaných služeb podniku, výrobků, trhů, na kterých firma působí nebo zákazníků a jejich potřeb. Posláním firmy dávají majitelé a top management vědět veřejnosti o tom, jaké hodnoty podnik uznává. V mnoha západních podnicích je zcela normální a běžné, že firemní mise jsou zaměstnancům vštěpovány a oni sami se učí na ně dbát a pracovat vždy



v souladu s nimi. Tím posláním může být pro zaměstnance chápáno jako určitá forma motivace a mělo by se jednou za čas aktualizovat.

## **Vize**

Vize je na rozdíl od poslání dlouhodobějšího charakteru a je obrazem budoucnosti firmy. Sestavení vize nespočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Rozdíl mezi posláním a vizí spočívá v tom, že vize je představa o budoucí strategické pozici společnosti, kdežto posláním musí odrážet danou realitu a vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází. Vize určuje směr podniku na zhruba 10 až 20 let dopředu.

## **Strategické cíle podniku**

Z poslání a vize vycházíme při sestavování strategických cílů společnosti. U cílů musí být definovaný požadovaný stav, kterého chce podnik dosáhnout na základě své činnosti. Mezi nejsledovanější podnikové cíle patří ziskovost, podíl na trhu, růst, spokojenost zákazníků, kvalita služeb a výrobků, vědeckotechnický rozvoj nebo hospodárnost. Definované cíle by měly plnit určitá kritéria, která jsou zpravidla označována jako metoda „SMART“. Cíle SMART dle Matusikové (2014):

- S jako „specific“, což znamená, že cíle musí být specifické a konkrétní a také jasně prezentované.
- M jako „measureable“, což znamená, že cíle musí být měřitelné.
- A jako „acetable“, což znamená, že s cíli budou souhlasit lidé, kteří na nich budou pracovat.
- R jako „relevant“, což znamená dosažitelnost daných cílů.
- T jako „timely“, což představuje časovou ohraničenost cílů.

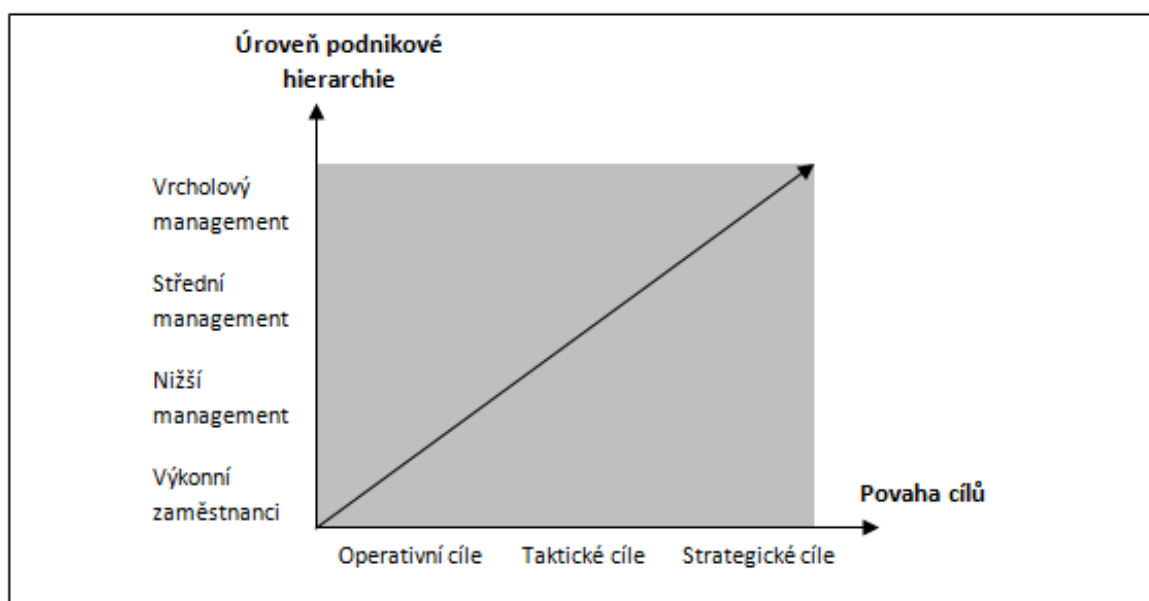
Fotr (2012) k těmto pěti pravidlům přidává další dvě, čímž vzniká metoda SMARTER. Tato další dvě písmena představují:

- E jako „ethical“, což znamená, že cíl musí být v souladu s etickým přístupem k podnikání.
- R jako „resourced“, což znamená zaměřenost na zdroje.

Cíle mohou být tvrdé (hard), které jsou vyjádřené kvantifikovatelnými veličinami (množství, finance, čas atd.) nebo mohou být měkké (soft), které představují kvalitativní změnu. Proces rozhodování o cílech je ovlivňován různými faktory, a to vlivem prostředí,

ve kterém podniky působí, objemem dostupných výrobních faktorů, interními vztahy a minulým vývojem podniku. O různých povahách cílů také rozhodují zaměstnanci z různých úrovně podnikové hierarchie (viz Obr. 2.2). Hlavní cíle směřují k maximalizaci bohatství vlastníků podniku, ale aby se vyhnuli podniky nepříznivým dopadům, stanovují si také vedlejší cíle, které se vzájemně doplňují. Jsou to např. úspora nákladů, vývoj nových výrobků, rozšíření působnosti na zahraniční trhy, zvýšení podílu na trhu a využití nových distribučních kanálů. Strategické cíle dávají význam poslání a pomáhají při formulaci strategie podniku.

*Obr. 2.1.: Úroveň rozhodování v podniku*



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková, 2006)

## Strategie

Strategie určuje cesty, jak dojít k naplnění poslání, vizí a cílů. Strategie je nezbytná pro přežití firmy, protože základním úkolem je připravit podnik na všechny události, které s vysokou pravděpodobností v budoucnu nastanou. Dle Sedláčkové (2006), se u strategie vychází z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat, přičemž odhad je výrazně ovlivněn nejistotou doprovázející budoucí vývoj.

Na strategii je možno pohlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu:

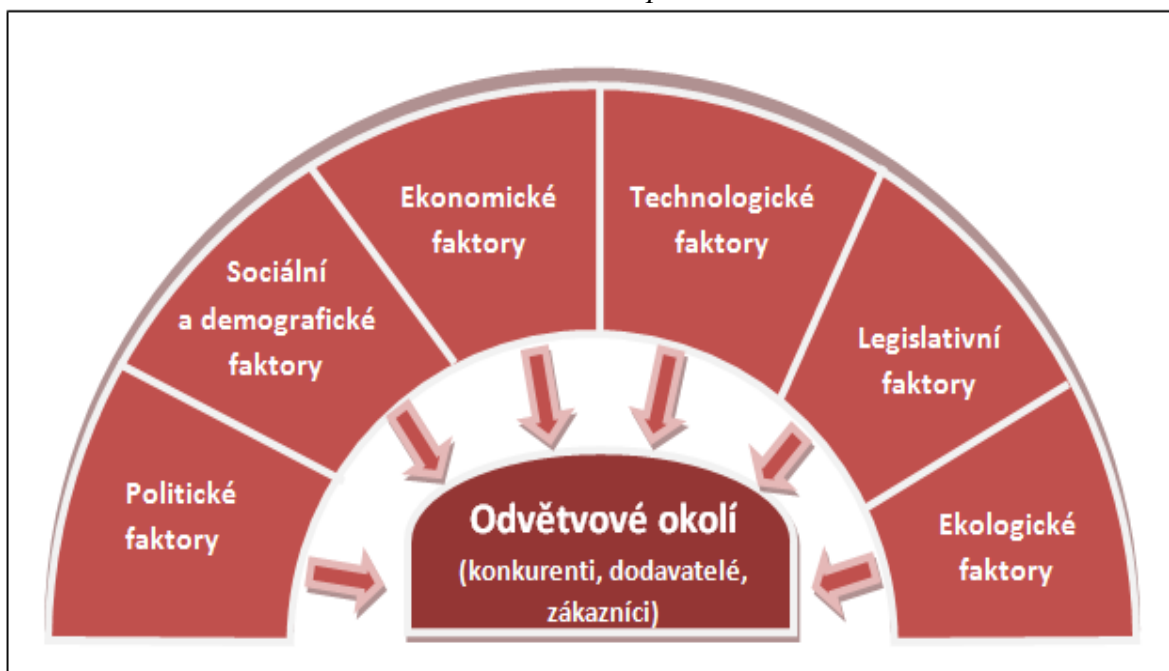
- 1) strategie jako proces,
- 2) strategie jako objem aktivit,
- 3) strategie jako prvek s vazbou k okolí.

## 2.2. Strategická analýza podniku

Jeden z hlavních zdrojů strategické analýzy je analýza okolí podniku. Prostředí se v této analýze dělí, podle Sedláčkové (2006), zpravidla na makrookolí a mikrookolí, které na sebe působí vzájemnými vazbami (viz Obr. 2.3). Makrookolí zahrnuje prostředí podniku, které podnik nemůže ovlivnit svojí činností, ale může se připravit na změny v tomto prostředí. Mikrookolí zase tvoří bezprostřední prostředí podniku, ve kterém podnik konkuruje jiným podnikům a snaží se o výhodnou pozici na trhu ve svém odvětví. Externí analýza identifikuje a vytváří rámec možných hrozeb a příležitostí podniku. Každý manažer firmy musí pro dosažení maximální výkonnosti a úspěšnosti podniku pochopit prostředí podniku a vytvořit takovou strategii firmy, aby byla soudružná s okolím, vyhýbala se hrozbám a využívala příležitosti v daném okolí.

Podle Sedláčkové (2006) je důležité si při této analýze uvědomit, že s rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů, se rozsah a význam okolí pro jednotlivé podniky podstatně rozšířil. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoliv se stane kdekoliv na světě, se velmi rychle promítá do výsledků kteréhokoliv podniku.

Obr. 2.2.: Okolí podniku



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková, 2006)

### 2.2.1. Analýza vnějšího prostředí

Národní, evropské a světové okolí tvoří makrookolí podniku, které působí na podnik různými změnami. Každá změna je vyvolaná jednotlivými impulzy v prostředí a tyto faktory a účinky změn se tato analýza snaží odhalit. Na každý podnik bez ohledu na to, jestli je podnik domácí nebo zahraniční, mají vliv také mezinárodní události a právě neustálou analýzou makrookolí podnik dokáže aktivně reagovat a ovlivnit směr svého vývoje i v budoucnosti. Nástroj, který zahrnuje všechny tyto faktory a velmi často používanou metodou na zkoumání makrookolí je PEST analýza. Tato analýza má mnoho variací, podobně jako metodika pro stanovování cílů SMART. Písmenka se různě přehazují a přidávají. Příklady jiných variací: SLEPT, STEEPLE, PESTEL apod. Já pro analýzu vnějšího prostředí daného podniku budu pracovat s analýzou PESTLE.

#### PESTLE analýza

PESTLE analýza, je jednou z nejpoužívanějších analýz vnějšího prostředí. Jedná se o komplexní analýzu všeobecného externího prostředí, která je nazvaná podle klíčových oblastí zkoumání, které řadí do svého zkoumání a identifikací změn. PESTLE je zkratka počátečních písmen jednotlivých prvků externího prostředí a podle Matusikové (2014), znamenají toto:

- P - politický faktor – existují a potencionálně působí politické vlivy;
- E - ekonomický faktor – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky;
- S - sociální faktor – sociální změny dovnitř organizace;
- T - technologický faktor – vliv nových a vyspělých technologií;
- L - legislativní faktor – vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy;
- E - ekologický (environmentální) faktor – místní, národní a světová ekologická problematika a otázka jejich řešení.

**Politické faktory**, jako je stabilita národní a zahraniční politické situace, členství státu v EU, zóny volného obchodu, nebo například výsledky voleb v zahraničí, představují pro podniky významné příležitosti a současně také ohrožení. Politická omezení se mohou promítnout ve formě daňových zákonů, regulací, ochrany životního prostředí, ochrany zaměstnanců nebo spotřebitelů, protimonopolní opatření.

**Ekonomické faktory** jako je ekonomický růst, míra inflace, úroková míra, měnový kurz, daňová zátěž podniku nebo zaměstnanost patří mezi nejpodstatnější, které mají vliv na podnik. Jsou to makroekonomické ukazatele, které jsou zde středobodem zájmů.

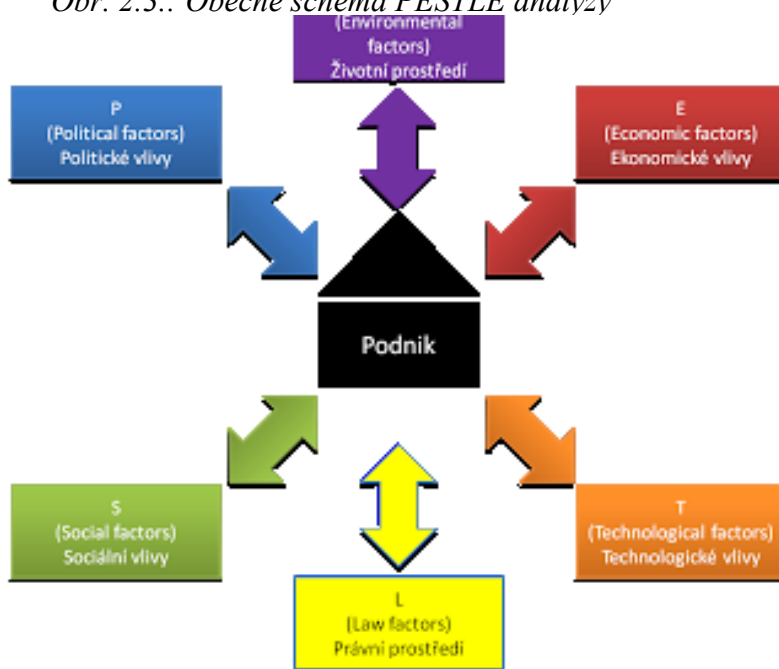
**Sociální faktory** popisují změny společenského chování, postoje lidí, životní styl, životní úroveň nebo demografické změny. V rámci demografických změn je to věková struktura obyvatel, celkový růst populace, úroveň vzdělání a struktura populace.

**Technologické a technické faktory** mají na podnik vliv především v delším časovém horizontu. Inovace a investice do moderních technologií jsou dnes nevyhnutelné a jsou velkou konkurenční výhodou pro každou firmu.

**Legislativní faktory** jsou především zákony, vyhlášky, nařízení apod. Poukazují, jakým způsobem ovlivňují podnikání podniku, popř. jaké daně, poplatky snižující efektivitu podnikání a naopak, jaké granty a dotace je podporují. Dále zde patří regulace emisí, minimálních mezd nebo hygienické předpisy.

**Ekologické faktory** se netýkají jen průmyslové činnosti, při které musí být dodržovány emisní limity, ale patří tady také vlivy prostředí, omezenost přírodních zdrojů a hospodaření s odpady. Tento faktor byl přidán až s rostoucím důrazem na ekologii a životní prostředí, které jsou v posledních letech čím dál více viditelné. Podniky, které se chovají ekologicky, mají v dnešní době obrovskou konkurenční výhodu.

Obr. 2.3.: Obecné schéma PESTLE analýzy



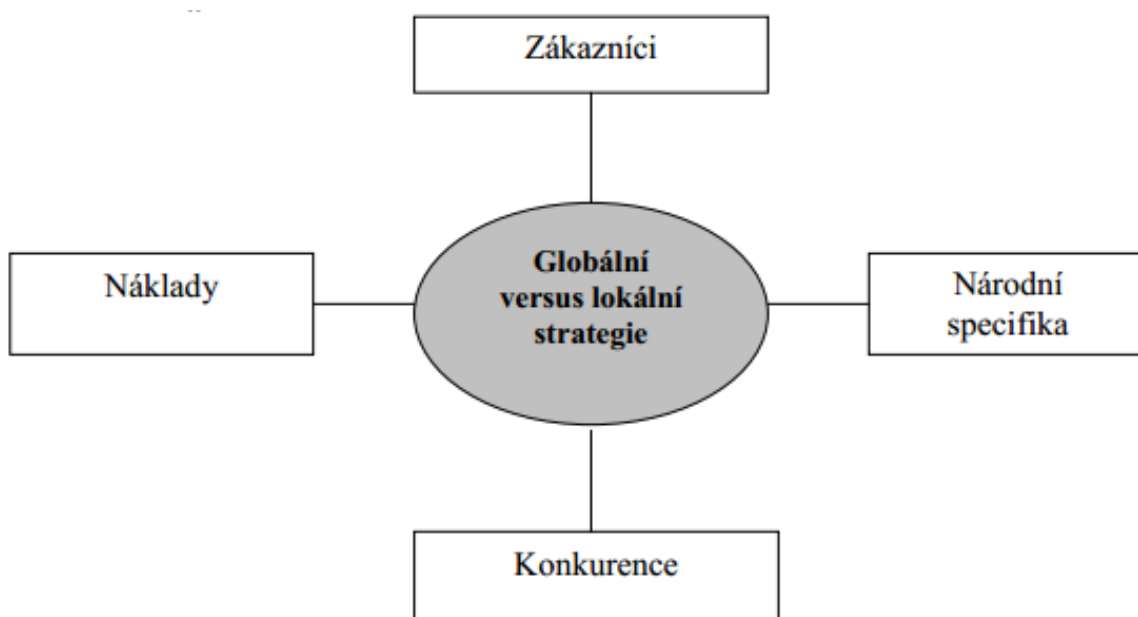
Zdroj: Bensoussan a Fleisher (2013)

## Metoda „4C“

Jedná se o metodu, která je zaměřená na analýzu faktorů globalizace, tzv. globalizační trendy. Model „4C“ je pojmenovaný podle anglických označení základních skupin faktorů, na kterých je analýza založená (Sedláčková a Buchta, 2006):

- Customers – zákazníci
- Country – národní specifika
- Costs – náklady
- Competitors – konkurence

Obr. 2.4.: Model 4C



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková, 2006)

Každá z vyjmenovaných skupin zahrnuje několik faktorů, které je potřebné brát v potaz při volbě strategie globální expanze.

**Zákazníci** – je důležité vědět, jestli jsou požadavky zákazníků homogenní nebo se v jednotlivých regionech liší a zda-li je možné zákazníky uspokojit homogenními výrobky či službami.

**Náklady** – je nutné sledovat náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu.

**Národní specifika** – jsou vymezené obchodní politikou, technickými standardy nebo kulturními a institucionálními normami.

**Konkurence** – sleduje se především globální konkurence, protože většina podniků obchoduje v globálním hledisku.

### **2.2.2. Analýza mikrookolí podniku**

Jde o analýzu, která zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenčním prostředí. Cílem této analýzy je identifikace sil a faktorů, které dělají odvětví více či méně atraktivním.

Analýza konkurenčních sil je v rámci analýzy mikrookolí její významnou součástí. Jde o analýzu, která navazuje na analýzu odvětví, avšak do popředí se dostávají konkurenční síly ovlivňující konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Orientace této analýzy je zaměřená na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků a jejich intenzitu, na akci a reakce konkurenčních soupeřů a na konkurenční situaci, a to jak v současnosti, tak v budoucnosti.

Michael Porter identifikoval hlavní hybné síly, které určují chování konkurentů na přelomu 70. a 80. let 20. století. Znázornil je v modelu pěti konkurenčních sil. Tento model je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je jasné pochopení sil působících v daném prostředí a zjištění, které z těchto sil jsou z hlediska budoucího vývoje pro podnik nejdůležitější.

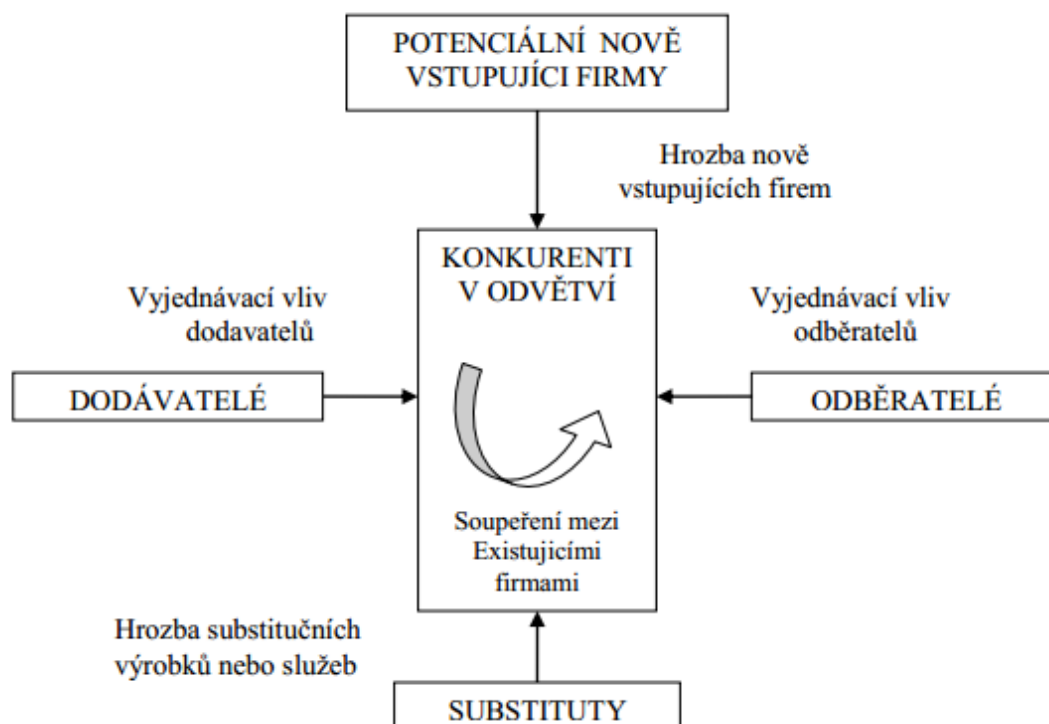
Konkurenční síly společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Ty síly, které jsou největší, získávají převahu z hlediska formulace strategie a stávají se rozhodujícími (Porter, 1994).

Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994):

- a) ohrožení ze strany nových vstupujících firem,
- b) intenzita soupeření mezi současnými konkurenty,
- c) tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů,
- d) vliv odběratelů,
- e) vliv dodavatelů.

Níže na obrázku můžeme vidět schematicky vztahy mezi výše uvedenými konkurenčními silami.

Obr. 2.5.: Porterův model pěti konkurenčních



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková, 2006)

### 2.3. Metody vnitřní analýzy podniku

K analyzování vnitřní situace podniku existuje mnoho metod, například: technologické procesy, výrobní procesy, lidské zdroje, analýza zdrojů podniku, analýza hodnotového řetězce, portfoliové analýzy a tak dále. Já se budu níže podrobněji zabývat analýzou finanční.

#### 2.3.1. Finanční analýza

Úspěšnost firmy se odráží v její finanční situaci. Analýzu finanční situace nepoužívají jen manažeři, ale také obchodní partneři podniků, banky, investoři. Manažeři umí pomocí finanční analýzy odhalit silné a slabé stránky podniku a jejich příčiny.

Finanční stránka podnikání je neoddělitelnou součástí provozní stránky podnikání a neplní tedy žádnou izolovanou funkci.

Podle Grünwalda a Holečkové (2006) je finanční analýza důležitou součástí finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem



řídících rozhodnutí a skutečností. Jestliže je při uplatňování určité strategie vhodným zdrojem dat pro rozhodování, stala se finanční analýza také významnou součástí strategického řízení.

Z pohledu strategické analýzy je účelem analýzy finanční určit, jak podnik v průběhu svého působení využívá své finanční zdroje. Podle Sedláčkové (2006) můžeme srovnáním rozvahy a zisku a ztrát jednotlivých let například:

- hodnotit, jak se mění využití majetku,
- klasifikovat změny v rozvaze podle toho, zda zvyšují nebo snižují peněžní prostředky,
- klasifikovat změny ve výkazu zisku a ztráty podle toho, jestli zvyšují či snižují peněžní prostředky,
- konsolidovat tyto informace na sumu zdrojů a jejich využití.

Díky finanční analýze můžeme zhodnotit vlivy rozhodnutí, které se týkají tržního podílu, investičních aktivit, nových výrobních programů, marketingové strategie, majetkové a kapitálové struktury, dividendové politiky a mnoha dalších oblastí. Současně nám umožňuje posoudit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Podle Hrona, Tiché a Dohnala (1995) patří finanční analýza mezi nejrozšířenější postupy, pomocí kterých se hodnotí dosažené výsledky podniku, protože umožňuje:

- vymezit pozici podniku v rámci odvětví,
- stanovit exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů,
- určit stupeň naplňování strategických cílů,
- posoudit schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí,
- odhadnout budoucí růstový potenciál podniku a jeho schopnost získat cizí zdroje
- předvídat riziko bankrotu.

### **Zdroje finanční analýzy**

Základním předpokladem pro vytváření finanční analýzy je zisk ekonomických a finančních dat, které jsou hlavním zdrojem. Základním rozdělením datových zdrojů je na zdroje finanční a nefinanční a na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Dle Lednického (2006) lze jejich vzájemnou kombinací diferencovat tři hlavní skupiny informačních zdrojů.

- Finanční zdroje:
  - účetní výkazy finančního účetnictví,
  - vnitropodnikové účetní výkazy,

- výroční zprávy podniku,
  - předpovědi finančních analytiků a managementu podniku,
  - burzovní zpravodajství.
- Kvantifikovatelné nefinanční informace:
    - podniková statistika a další podnikové evidence (například personální, výrobní či evidence zakázek)
    - interní směrnice, prospekty,
    - oficiální ekonomická statistika.
  - Nekvantifikovatelné informace:
    - zprávy vedoucích pracovníků a auditorů,
    - komentáře manažerů,
    - nezávislá hodnocení a prognózy,
    - odhady různých analytiků.

### **Postup při finanční analýze**

Dle Grünwalda a Holečkové (2006) zahrnuje finanční analýza v obecné podobě tyto kroky:

1. výběr a příprava dat, výběr metod finanční analýzy,
2. výpočty na základě zvolených metod,
3. posouzení výpočtů – nejprve rámcové, posléze podrobnější,
4. hlubší analýza příčin jevů,
5. návrhy na možná opatření, zhodnocení jejich rizik a předností.

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Tato analýza reprezentuje častokrát využívanou metodu finanční analýzy, a to právě z důvodu její poměrné jednoduchosti, rychlosti výpočtů a schopnosti z ní získat obraz o základních charakteristikách z oblasti financí společnosti. Jako podkladové údaje se nejčastěji používají údaje z výkazu zisku a ztrát, a to takovým způsobem, že dáváme do podílu vždy dva nebo více absolutních ukazatelů a tak je popsán jejich vzájemný vztah poměrovými ukazateli. Jediným problémem při této analýze může být nesprávná a nevhodná interpretace výsledků.

Podle oblastí finanční analýzy členíme poměrové ukazatele na:

- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

### ***Ukazatele aktivity***

Poskytují informace o efektivnosti hospodaření s aktivy, proto je tento ukazatel také někdy nazýván „oblast řízení aktiv“. Dovídáme se skrze něj, jak dlouho máme v aktivech vázány finanční prostředky. Setkáváme se hlavně s těmito ukazateli:

- Obrat aktiv

Udává, kolikrát se aktiva obrátí za určitý časový interval, což je většinou jeden rok. Ukazatel by měl mít minimální hodnotu jedna, protože čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím efektivněji jsou aktiva zhodnocována.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

- Obrat zásob

Ukazuje, kolikrát během roku je každá položka zásob prodána a znova uskladněna, to znamená, že ilustruje intenzitu využití zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.2)$$

- Doba obratu zásob

Sděluje nám, za kolik dnů podnik průměrně prodá své zásoby. Nejlepší je dosahovat co nejnižších hodnot, aby zásoby ležící na skladě na sebe co nejméně vázaly finanční prostředky.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (2.3)$$

- Průměrná doba inkasa

Udává, průměrně za jak dlouhou zákazník podniku zaplatí, tedy po jakou dobu jsou v těchto pohledávkách vázány finance podniku. Pokud je hodnota ukazatele nízká, ukazuje nám to, že zákazníci neplatí své závazky vůči podniku včas.

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (2.4)$$

- Doba obratu závazků.

Ukazuje, jak rychle je podnik schopný splácet své závazky vůči dodavatelům. Doba obratu závazků by měla být delší než průměrná doba inkasa, aby nebyla oslabená finanční rovnováha firmy.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (2.5)$$

### ***Ukazatele rentability***

Rentabilita nebo-li výnosnost je pro podnik nejsledovanějším ukazatelem a přináší obraz o efektivitě podnikání. Určuje, zda-li je působivější využívat vlastní prostředky nebo cizí kapitál. Výsledky se udávají v procentech. Obecný tvar tohoto ukazatele je:

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}} \quad (2.6)$$

- Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return On Assets)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)
- Rentabilita tržeb (Return On Sale = ROS)

### ***Ukazatele zadluženosti***

Zadlužení podniku je finančně rizikové, proto je tato skupina ukazatelů důležitá na pozorování vztahu mezi cizími a vlastními zdroji. V dobře prosperujícím podniku by měla být při vysoké zadluženosti také vyšší rentabilita vlastního kapitálu. Optimální hodnoty těchto

ukazatelů nelze jednoznačně stanovit kvůli specifické struktuře aktiv a pasiv každé firmy. Patří zde ukazatele:

- Ukazatel celkové zadluženosti
- Míra zadluženosti
- Ukazatel krytí úroků

### ***Ukazatele likvidity***

Tyto ukazatele vyjadřují, jak rychle je podnik schopný splácet své závazky.

Ukazatele likvidity sledují nejlikvidnější část aktiv podniku a určují, jak si firma vede vzhledem ke krátkodobým závazkům. Dělí se na:

- likviditu I. stupně (okamžitá likvidita)
- likviditu II. stupně (pohotová likvidita)
- likviditu III. stupně (běžná likvidita)

### **2.3.2. SWOT analýza**

Je jedna z analýz, která vyhodnocuje vnitřní možnosti podniku a současně faktory vnějšího prostředí. Tato metoda se považuje za užitečný nástroj ke shrnutí předcházejících analýz. Metoda je snadno aplikovatelná, přínosná a hodně využívaná, zejména pro zjištění všech charakteristik, které jsou nezbytné pro sestavení strategie. Také je oblíbená pro svůj integrující charakter, pracuje se zde s informacemi a údaji nabytými v průběhu analýzy organizace. Grasseová a kol. (2010) definují SWOT analýzu takto:

*„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace anebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“*

Nevýhodou SWOT analýzy můžeme považovat to, že někdy může být pro firmu obtížné určit, jestli se jedná silnou nebo slabou stránku a jestli určitý jev představuje hrozbu či příležitost pro podnik.

Název SWOT je odvozen z prvních písmen anglických slov:

- Strengths – přednosti a silné stránky podniku
- Weaknesses – nedostatky a slabé stránky podniku

- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Stránky silné a slabé vycházejí z vnitřního prostředí, kdežto příležitosti a hrozby vycházejí z prostředí vnějšího. Podnik tedy dosáhne úspěchu v momentě, kdy eliminuje nedostatky a hrozby a naopak maximalizuje své přednosti a příležitosti.

*Tab. 2.1.: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnost získávat zpětnou vazbu od zákazníků</li> <li>• originální technologie</li> <li>• tradice značky</li> <li>• dobrá finanční situace</li> <li>• dobrá pověst jak u odběratelů, tak u dodavatelů</li> <li>• schopnost inovovat výrobky a služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedodržování termínů</li> <li>• neschopnost dobré prezentace výrobků a firmy</li> <li>• vysoká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• nízký prodejní obrat</li> <li>• zastaralá technologie</li> <li>• špatná pozice na trhu</li> <li>• vysoké náklady</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rostoucí poptávka</li> <li>• příznivé podmínky na trhu</li> <li>• získání zahraničního odběratele</li> <li>• chybná strategie konkurence</li> <li>• změny v zákoně a legislativě</li> <li>• rozšíření výrobního programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepříznivé legislativní změny</li> <li>• nová konkurence</li> <li>• odliv produktivních sil</li> <li>• zprísnění norem jakosti výrobků</li> <li>• rostoucí prodej substitutů</li> <li>• nepříznivé demografické změny</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Postup SWOT analýzy je takový, že si sestavíme tabulku pro silné a slabé stránky, pro příležitosti a ohrožení, podobně jako v tabulce 2.1. Jednotlivé faktory se vypíší a následně ohodnotí. Každému faktoru se přiřadí body a váha, z nichž se utvoří součin. Suma součinu za danou silnou či slabou stránku a příležitost a hrozbu se vydělí počtem jednotlivých faktorů. Nejvyšší čísla součinů nám ukazují, které stránky v organizaci převažují.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

#### 3.1. Představení společnosti

Ospol TECH je firma, která nabízí komplexní služby v oblastech stlačeného vzduchu, náhradních zdrojů elektrické energie, pronájmu kompresorů a elektrocentrál a soustružení a frézování dílů na obráběcích strojích. V oblasti stlačeného vzduchu poskytuje konzultace a poradenství, měření stlačeného vzduchu a komplexní dodávky včetně montáže kompresorových stanic „na klíč“. Také zajišťuje následný záruční a pozáruční servis. Realizuje též odkup stávajících zařízení. Konzultace rovněž poskytuje ve sféře náhradních zdrojů elektrické energie a zaměstnanci OSPOL TECH pomáhají s výběrem vhodného výkonu a typu elektrocentrály, které mohou být benzínové či dieselové. Stejně jako u stlačeného vzduchu je samozřejmostí záruční a pozáruční servis agregátů. Kompresory a elektrocentrály pronajímají včetně příslušenství a doprovodných služeb jako je instalace, obsluha a doprava. Sériovou a kusovou zakázkovou výrobu realizují na CNC a konvenčních obráběcích strojích a broušených hřídelových a přírubových dílů. Do nabídky kovovýroby patří také práce zámečnické, montáže ve vybavených dílnách, svařování a žárové nástřiky. Kromě všech výše zmíněných služeb a zboží, zajišťují také realizaci zakázek technologických zařízení na regulaci a distribuci stlačeného vzduchu a půjčují i servisují pneumatické nářadí (sbíjecí a bourací kladiva, brusky, vrtačky, sponkovačky, hřebíkovačky atd.). Níže na Obr. 3.1 můžeme vidět flotilu elektrocentrál firmy, na kterých je jejich logo.

*Obr. 3.1.: Elektrocentrály firmy a logo*



Zdroj: [www.ospoltech.cz](http://www.ospoltech.cz)

### 3.2. Základní údaje společnosti

Datum zápisu	1. 3. 2006
Obchodní firma	OSPOL TECH s.r.o.
Sídlo	Dobroslavice, Na Nové 81/7, PSČ 747 94
IČO	27760596
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka	51129 C, Krajský soud v Ostravě
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zámečnictví, nástrojářství</li> <li>- Obráběčství</li> <li>- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů</li> <li>- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li> <li>- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení</li> </ul>
Ostatní skutečnosti	- Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.
Kapitál	Základní kapitál 200 000 Kč
Jednatelé:	<p>JIŘÍ OSMANČÍK den vzniku funkce: 1. 3. 2006 Ing. JIŘÍ OSMANČÍK den vzniku funkce: 1. 3. 2006 Ing. PETR OSMANČÍK den vzniku funkce: 21. 5. 2009</p> <p>Jednatelé jsou oprávněni jednat jménem společnosti každý samostatně.</p>
Společníci s vkladem	<p>JIŘÍ OSMANČÍK Vklad: 102 000 Kč, splaceno 102 000 Kč. Obchodní podíl 51 % Ing. JIŘÍ OSMANČÍK Vklad: 50 000 Kč, splaceno 50 000 Kč. Obchodní podíl 25 % Ing. PETR OSMANČÍK Vklad: 48 000 Kč, splaceno 48 000 Kč. Obchodní podíl 24 %</p>



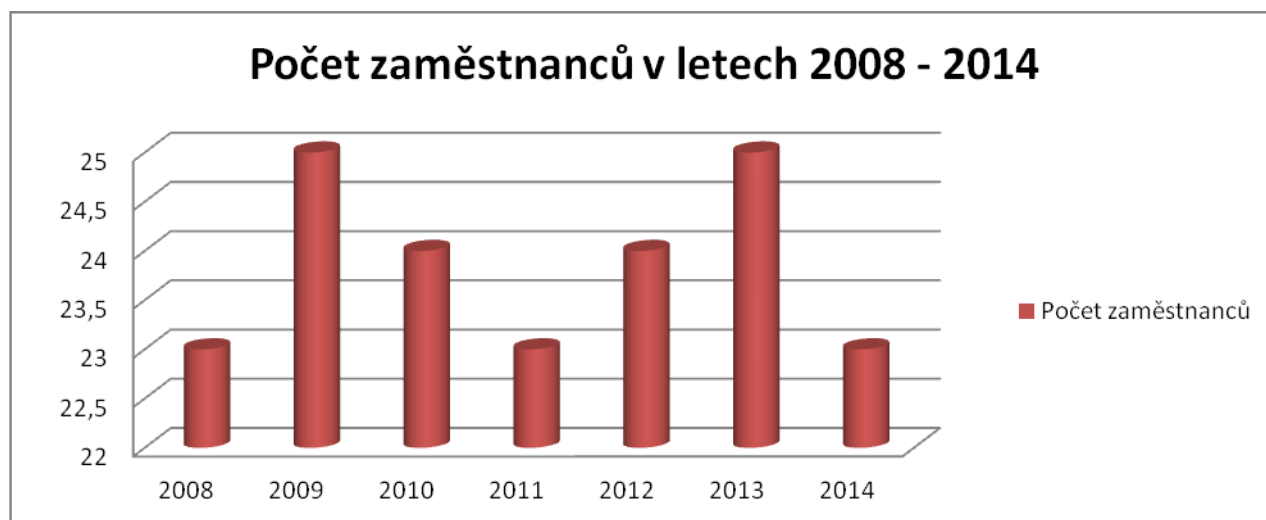
## Organizační struktura společnosti

Struktura společnosti je rozdělena do sedmi oddělení, která mají své vedoucí a další pracovníky. Obchodní oddělení má jednoho vedoucího prodeje a dva obchodní zástupce, oddělení servisní má vedoucího servisu a čtyři servisní techniky, z nichž dva jsou také elektrikáři. Vedoucí oddělení půjčovny je jedním z jednatelů, Petr Osmančík, který je zároveň i jeden z obchodních zástupců. Do oddělení půjčovny patří ještě jeden realizační technik. Za oddělení technické zodpovídá realizační technik, který je zároveň i vedoucí tohoto oddělení. U oddělení výroby je vedoucí jeden z jednatelů, Jiří Osmančík ml., který má ještě k ruce provozního mistra, oba společně také přijímají zakázky výroby. Vedoucí skladu má na starosti skladování náhradních dílů a také prodej ve specializované prodejně, která se nachází v areálu firmy. Jedna zaměstnankyně pracuje v oddělení účetnictví, kde se stará o administrativu, fakturaci a účetnictví samotné. Ředitelem firmy, je jako po celou dobu od jejího založení, zakladatel firmy Jiří Osmančík st.

## Ekonomická situace společnosti

Nejprve bych ráda poukázala na stav zaměstnanců v jednotlivých letech.

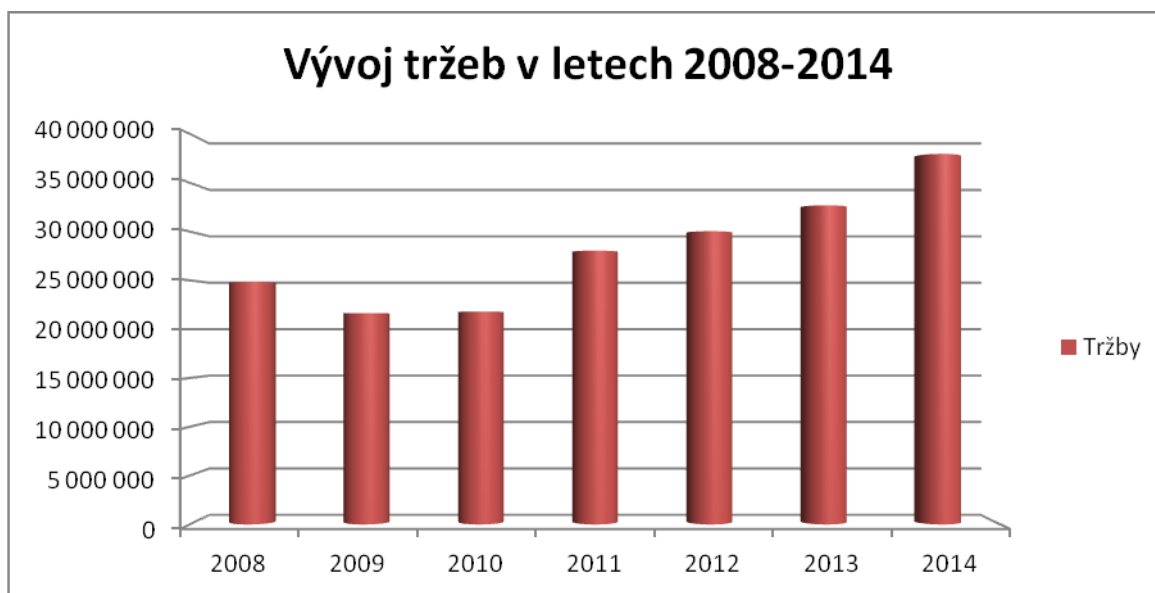
*Graf 3.1.: Počet zaměstnanců v letech 2008 - 2014*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Firma má relativně stále stejný počet zaměstnanců, minimální výkyvy jsou způsobeny odchodem zaměstnanců do důchodu. Podle vedení společnosti má firma nulovou fluktuaci a výběrová řízení na pracovní místa pořádá jen z důvodu náhrady za odcházející zaměstnance do důchodu nebo z důvodu vytvoření nového pracovního místa ve společnosti. Jelikož má firma stále kolem 25 zaměstnanců, řadí se k malým podnikům na našem trhu.

*Graf 3.2.: Vývoj tržeb společnosti OSPOL TECH s.r.o. v letech 2008 - 2014*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Co se týče tržeb společnosti, na grafu můžeme vidět, že po období celosvětové krize v letech 2008–2010, mají jejich tržby stále se zvyšující trend. Z grafu můžeme také vyčíst, že v loňském roce byly tyto tržby nejvyšší za celé sledované období. Dle interních zdrojů společnosti, také nejvyšší za celou dobu existenci firmy, což svědčí o jejich zlepšování se ve své nabídce a o tom, že zákazníci mají o tuto firmu a její produkty a služby stále větší zájem. Jak je z grafu zřejmé, celkové tržby roku 2014 stouply oproti roku 2013 o více jak 5 milionů korun.

*Graf 3.3.: Zisk po zdanění firmy OSPOL TECH s.r.o. v letech 2008 - 2014*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Zisk společnosti po zdanění, má podobný průběh jako tržby společnosti, vyjma roku 2013, kdy zisk oproti roku 2012 klesl o zhruba 600 tisíc korun českých, což se může připsat hospodářské recesi, která postihla celou EU. V letech 2009–2010 byl zisk také nižší, i když v těchto letech byla postupně snižována daň z příjmu právnických osob. To ovšem opět můžeme připsat celosvětové hospodářské krizi, která započala v roce 2008 v USA a na naši ekonomiku měla největší dopad právě v letech 2009 a 2010. V roce 2014, stejně jako u tržeb, firma dosáhla historicky nejvyšší zisku po zdanění.

### **3.3. Historie společnosti**

Tato firma byla založena v roce 1992 Jiřím Osmančíkem a nesla jméno OSPOL. Zakladatel si pronajal od tehdy státního podniku Silnice servisní dílnu a k tomu několik kompresorů. Firma začínala dobře prosperovat, a proto cílila na to, být odborníky v oboru stlačeného vzduchu. Mnoho stavebních a výrobních firem mělo velký zájem o pronájem a kvalifikované poradenství ohledně kompresorů a jejich příslušenství.

V roce 1998 se celá firma, díky rozšiřování služeb a narůstajícím požadavkům na větší provozní zázemí, přestěhovala do nově opravených prostor na Soukenické ulici. V těchto prostorách byly zbudovány servisní dílny, prodejna s širokým sortimentem kompresorů, náhradních dílů, pneumatického nářadí, prvků pro úpravu stlačeného vzduchu a dalšího zboží. Dále byly zbudovány zámečnické dílny a dílny vybavené obráběcími stroji.

V roce 2000 k fyzické osobě Jiří Osmančík byla založena přidružená společnost OSPOL Kompresory s.r.o. Tímto záměrem vznikla obchodní činnost, která byla především směřována na prodej kompresorových stanic, jejich návrhů, realizace a následného servisu. OSPOL tak nabízí komplexně vše, co se týká technologie pro výrobu a úpravu stlačeného vzduchu a stává se konkurenci schopnou společností na trhu v tomto oboru.

Roku 2006 se firma přetransformovala z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným a přejmenovává se na OSPOL TECH, přebírajíce veškeré aktivity fyzické osoby. Postupně se také firma vybavuje CNC stroji, které slouží k frézování a soustružení. Dále dochází k rozšiřování služeb pro zákazníky – broušení klikových hřídelí a honování.

Rok 2011 byl pro firmu významný, neboť se sloučily činnosti, doposud oddělených firem, OSPOL TECH a OSPOL Kompresory. Tímto krokem, dle vedení firmy, došlo ke zkvalitnění služeb koncovým zákazníkům a firmám, které poskytují v celém Moravskoslezském kraji.

V současnosti má firma také v areálu svého zázemí specializovanou prodejnu (Obr. 3.2.), dále sklad, servisní a obchodní oddělení, oddělení výroby, půjčovny a technické oddělení. Za každým oddělením stojí zodpovědný vedoucí. Ředitelem firmy nadále zůstává Jiří Osmančík, který je zároveň jednatelem firmy, spolu se svými dvěma syny, Ing. Petrem Osmančíkem a Ing. Jiřím Osmančíkem mladším.

*Obr. 3.2.: Specializovaná prodejna v areálu firmy*



Zdroj: [www.ospoltech.cz](http://www.ospoltech.cz)

## 4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

### 4.1. Analýza vnějšího okolí

#### PESTLE

Metoda PESTLE je jedna z klíčových metod pro makrookolí, protože díky ní lze označit, které faktory (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické) jsou pro podnik ovlivňující a do jaké míry.

#### *Politické faktory*

Česká republika je členem Evropské Unie a musí dodržovat, jako každý členský stát, její nařízení, ale zároveň má určité typy politik ponechané ve své pravomoci. Politika daného státu může mít určitý vliv na současný i budoucí vývoj firmy.

V České republice po dlouhodobé nestabilitě vlády, je nyní situace lepší od voleb do poslanecké sněmovny, které proběhly v říjnu roku 2013. Tyto volby vyhrála levicová strana ČSSD, která utvořila trojkoalici společně s hnutím ANO a KDU-ČSL. Téhož roku, v lednu, také proběhla volba prezidenta, kterým se stal Miloš Zeman.

Stabilita podniku může být ohrožena legislativním chaosem, který se u nás vyskytuje zvláště u zákonů daňových a také u pochybné vymahatelnosti práva skrze výjimečné pomalé soudy. Dalším dosti velkým problémem se může jevit neregulovaný lobbying, který se vyskytuje v politickém prostředí České republiky, a vede ke korupci jak na úrovni republikové, tak samosprávné. Díky tomu se podnikatelé často zdráhají účastnit se výběrových řízení či spouštět investiční akce.

Obchodní zákoník v České republice umožňuje založení společnosti s ručením omezeným, která je založena sepsáním společenské smlouvy a jejím podpisem. Tato smlouva musí mít v dnešní době formu notářského zápisu a společnost vznikne dnem, kdy je zapsána do obchodního rejstříku. Firma OSPOL TECH s.r.o. byla zapsána k 1. 3. 2006, kdy se přetransformovala z osoby fyzické na osobu právnickou.

#### *Ekonomické faktory*

U ekonomických faktorů lze nalézt hned několik aspektů, které bude třeba podrobněji rozebrat, a které významně ovlivňují chod podniku. Jako první bych zmínila míru inflace. Obecně lze inflaci definovat jako nárůst cenové hladiny v určitém časovém období.

Meziročně se míra inflace běžně pohybuje mezi jedním a dvěma procenty, ale v níže uvedené tabulce se můžeme přesvědčit, že to může být i méně či více. Inflace sice nemá na tento podnik nijak zásadní dopady, ale je jasné, že při růstu cenové hladiny nakupovaných surovin a zboží, se cena promítne do finálního výrobku, který jde ke konečnému zákazníkovi.

*Tab. 4.1.: Průměrný meziroční vývoj míry inflace v letech 2006-2014*

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace v %	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Dalším faktorem je výše zdanění právnických osob, který je velmi významný, neboť pokud dochází ke snižování daňové zátěže, podnik má větší motivaci k investicím, a to podporuje ekonomický růst, jelikož firmám po zdanění zůstává více peněz ze zisku. Níže uvádím tabulku vývoje daně z příjmu právnických osob od roku 2005, ze které je patrné, že zatížení zdanění klesá a od roku 2010 je tato sazba ukotvena na 19%. I přesto, že stát poskytl právnickým osobám snížení výdajů, některé společnosti mají tendence založit své firmy v tzv. „daňových rájích“, kde není zdanění skoro žádné nebo minimální. Mezi tyto daňové přístavy se řadí například státy Lichtenštejnsko, Lucembursko, Nizozemsko v Evropě a dále Bermudy, Bahamy, Kypr, Seychely jako ostrovní státy.

*Tab. 4.2: Vývoj daně z příjmu právnických osob od roku 2005 do roku 2014*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sazba daně	26%	24%	24%	21%	20%	19%	19%	19%	19%	19%

Zdroj: [www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz)

Naproti snižujícím se dani z příjmu právnických osob stojí stále se zvyšující daň z přidané hodnoty, známe pod zkratkou DPH. Sazba DPH byla v České republice zavedena v roce 1993 a nahradila dříve používanou daň z obratu. Změnu přinesl zákon číslo 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, který přijala tehdejší Česká národní rada. DPH se dělila do loňského roku na sazbu základní a sníženou, která se uplatňuje na zboží a služby, které jsou uvedeny v seznamu příloh k zákonu o DPH. Mezi zboží se sníženou sazbou patří například potraviny, rostliny, zvířata a mezi služby s touto sazbou patří ubytovací služby, domácí péče o děti nebo kulturní činnosti. Základní sazba činí 21%, snížená sazba je 15%. Letos nově byla přidána druhá snížená sazba, která je 10% a patří ještě základnější věci než

do sazby první snížené, jako je dětská výživa, očkovací látky, obiloviny apod. Od roku 2016 by měly být všechny sazby sjednoceny, ovšem je ve hvězdách, zda k tomu opravdu dojde. Přikládám zde tabulku s vývojem sazeb DPH od roku 1993.

*Tab. 4.3.: Vývoj sazeb DPH od roku 1993*

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH	Druhá snížená sazba DPH
1.1.1993 – 31.12.1994	23%	5%	-
1.1.1995 – 30.4.2004	22%	5%	-
1.5.2004 – 31.12.2007	19%	5%	-
1.1.2008 – 31.12.2009	19%	9%	-
1.1.2010 -31.12.2011	20%	10%	-
1.1.2012 – 31.12.2012	20%	14%	-
1.1.2013 – 31.12.2014	21%	15%	-
Od 1.1.2015	21%	15%	10%

Zdroj: [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz)

Podobně jako s rostoucí inflací, tak s rostoucím DPH dochází ke zdražování nákupu surovin a celkových činností provozu společnosti. Firma je tak nucena zvedat cenu vlastních produktů, ale tím je do jisté míry ohrožena konkurenceschopnost firmy.

Firmu OSPOL TECH by do jisté míry mohl ovlivnit také vývoj kurzu, který je třeba neustále sledovat. Koruna z dlouhodobého hlediska stále posiluje, a proto by nebylo špatné zavést ve firmě odkup materiálů od zahraničních dodavatelů.

#### *Sociální faktory*

K sociálním faktorům řadíme demografický vývoj populace. Z následující tabulky můžeme vyčíst složení obyvatelstva dle věku a pohlaví v Moravskoslezském kraji v letech 2012-2014, které je uvedeno k 31. 12. daného roku. Zdroji těchto dat jsou hlášení z matrik, data ze sčítání lidu a každoroční statistické bilance dat o narozeních, úmrtích, apod.

Tab. 4.4.: Složení obyvatel Moravskoslezského kraje v letech 2012 - 2014

	2012	2013	2014
<b>Celkem</b>	1 226 602	1 221 832	1 217 676
<i><b>Muži celkem</b></i>	600 480	598 271	596 390
<b>Z toho ve věku:</b>			
<b>0-14</b>	91 516	86 026	91 956
<b>15-64</b>	428 580	423 259	418 357
<b>65 a více</b>	80 384	83 433	86 077
<b>Průměrný věk</b>	39,6	39,9	40,2
<i><b>Ženy celkem</b></i>	626 122	623 561	621 286
<b>Z toho ve věku:</b>			
<b>0-14</b>	87 329	87 210	87 589
<b>15-64</b>	418 035	412 318	406 377
<b>65 a více</b>	120 758	124 033	127 320
<b>Průměrný věk</b>	42,7	43,0	43,3

Zdroj: www.czso.cz

Z tabulky vyčteme, že populace v Moravskoslezském kraji klesá, přitom ale děti ve věku 0-14 let počet stoupá a důchodců ve věku 65 a více let také. Věková skupina 15-64 let klesá, což je dáno stěhováním se za prací, zvláště do krajů, kde je vyšší průměrná mzda či více pracovních příležitostí. Motivace je tedy odvádí jinam. Pro společnost OSPOL TECH je to nevýhoda, protože se snižuje možnost výběru kvalitnějších zaměstnanců.

#### *Technické faktory*

Nové technologie a vývoj levnějších a účinnějších technologií ulehčují jak práci, tak stavu životního prostředí. Obecně je trend snižování lidské práce ve firmách na úkor technologií. Ochrana životního prostředí je stále vyšší, a proto jsou mnohé společnosti nuceny k dražší výrobě, což nejvíce pociťuje konečný spotřebitel. Díky tomu mohou mít malé a střední podniky problém se na trhu udržet, neboť větší podniky novější technologie využívají i s několikaletým náskokem.

#### *Legislativní faktory*

Každodenní provoz firem je závislý na legislativě EU a České republiky, od založení společnosti, přes její financování, zajištění výroby a služeb, distribucí, skladování, řízení lidských zdrojů, apod. Na všechny tyto činnosti se vztahují různé směrnice, standardy, nařízení a zákony a neznalost zákona nikoho neomlouvá, i když je velmi obtížné se v nich



zorientovat. Jak jsem již dříve zmiňovala, vznik obchodní společnosti je dána Obchodním zákoníkem, bezpečnost a ochrana zaměstnanců je zase upravena Zákoníkem práce, se kterým souvisejí další a další předpisy, které jsou specifické pro určitá povolání (např. svářeči). Nejen vedení společností se musí držet nějakých zákonů a pravidel, ale také zaměstnanci podléhají jistým povinnostem, jako jsou například vnitropodnikové předpisy. V dnešní době můžeme nalézt velké množství informací ohledně těchto legislativních věcí na internetu, kde najdeme schválené či naopak zrušené předpisy, a tím si můžeme ušetřit čas, peníze a někdy také nás to ušetří stresu. Je ovšem nutné připomenout, že tyto zdroje by měly být důvěryhodné.

### *Ekologické faktory*

V EU patří mezi základní trendy boj za zdravé životní prostředí, takže faktory ekologické jsou v poslední době velmi významné. Tyto faktory zde uvádím nejen proto, že jsou důležitou položkou pro firmy, ale také z důvodů toho, že chování neekologické je stále častěji postihováno ze strany státních institucí. Mnou vybraná firma nijak závažně nezasahuje do ekologie, nicméně používá stroje, které jsou dosti hlučné a agregáty jedou na pohon benzínových a dieselových paliv. Obecněji se zákon o ochraně životního prostředí spíše týká výrobců těchto strojů. Firma OSPOL TECH se těmito zákony řídí také, jedná se o zákon č.17/1992 sb. o životním prostředí, dále zákon č.185/2001 o odpadech a zákon č.352/2005 o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady.

### **Analýza „4C“**

#### *Zákazníci*

Společnost OSPOL TECH s.r.o. si za dobu svého působení na trhu vybudovala velice dobré jméno jako kvalitní obchodní partner. Firma si své zákazníky snaží udržet tím, že je jim k dispozici prakticky nonstop (mají hot-line půjčovní linku) a pokaždé se pokouší nalézt pro jejich problém to nejvhodnější řešení, čímž samozřejmě zvyšují svoji důvěru u zákazníků. Během minulých let také společnost rozšiřovala nabídku produktů a služeb podle přání zákazníka.

Momentálně OSPOL spolupracuje s desítkami zákazníků jak v Moravskoslezském kraji, tak na celorepublikové úrovni. Mezi zákazníky patří jak firmy, tak zákazníci, kteří si zařízení půjčují jako příslušenství do domácnosti.

### *Náklady*

Náklady jsou při tvorbě strategie nedílnou součástí, protože se zrcadlí ve finální tvorbě ceny. Náklady dle základního členění rozlišujeme fixní a variabilní. Fixní náklady jsou ty, které lze jen stěží ovlivnit, a nejsou přímo závislé na objemu výroby. Mezi fixní náklady patří platy zaměstnanců, nájemné, zdravotní a sociální pojištění pro zaměstnance apod. Náklady variabilní, na straně druhé, rostou či klesají s objemem výroby a firma je může usměrňovat vybudováním dobrých vztahů s dodavatelem, správnou volbou dodavatele nebo slevami. Do variabilních nákladů řadíme například nákup obalů na výrobky, náklady na materiál, atd.

Dále bych ráda zmínila náklady na reklamu, protože i když je v našich poměrech mediální reklama dost drahá, firma OSPOL TECH již v minulosti využila reklamu v rádiu a nyní se k tomu opět chystá. Do jaké míry pro ně je či byla efektivní, se můžeme jen dohadovat. Využívají také reklamu na sociálních sítích, která je prakticky bez nákladů.

### *Národní specifika*

Jelikož firma OSPOL provádí obchodní činnosti výhradně na trhu České republiky, nedostává se podnik do konfliktu s případnými národními specifickými zvyklostmi. V případném obchodování s blízkými sousedními státy jako je Polsko či Slovensko, nejsou v tomto oboru žádná národní specifika, a proto by nemělo dojít k žádným překážkám vyplývajících z možných národních či etnických rozdílů.

### *Konkurence*

Protože společnost se zabývá více službami a nabízí širokou nabídku technických zařízení, jak bylo zmíněno v charakteristice společnosti, má mnoho konkurentů po celé republice. Ovšem žádná firma v zemi nenabízí takový balíček služeb a výrobků jako OSPOL, proto jeho konkurenti vždy pokrývají jen část jejich nabídky. Největší konkurenty mají v oblasti kompresorů a elektrocentrál. Firmě prozatím stačí její působení v Moravskoslezském kraji a pouze na území České republiky, i když se svou nabídkou služeb a produktů by měla šanci na trhu za hranicemi uspět.

#### **4.1.1. Analýza mikrookolí podniku**

##### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Při vytváření strategie podniku je velmi důležité určit si klíčové konkurenty jak v odvětví, tak v blízkém okolí podniku. Analýzu provedu podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

##### *Hrozba vstupů nových konkurentů*

Jestliže se na daném trhu vyskytuje vysoká ziskovost, bude lákat nově příchozí společnosti, aby na trh také vstoupily a této ziskovosti dosáhly. Pokud ale budou vstupovat další a další firmy, ziskovost se bude snižovat, neboť se zisk bude dělit mezi více a více přibývajících firem. Hrozba vstupu nových konkurenčních podniků je možná do té míry, jak velké či malé jsou bariéry vstupu na tento trh. Nová konkurence se musí vypořádat především s překážkami, které jsou vstupní náklady na rozjetí podniku, odvetná opatření, dlouholeté zkušenosti zaběhnutých firem atd. Dle vedení firmy je pravděpodobnost vstupu na trh s podobným sortimentem na trh téměř nulová, protože je v tomto oboru třeba hodně zkušeností a vysoký vstupní kapitál, protože stroje jak k půjčování (elektrocentrály, kompresory), tak stroje k výrobě se pohybují v řádech stovky tisíc až miliónů. Což je pro případné zájemce o vstup na trh v tomto oboru dost velká bariéra a všechny stávající firmy v tomto oboru mají dlouholeté zkušenosti a tradici.

##### *Intenzita soupeření mezi stávajícím konkurenty*

Nejvýznamnější součástí analýzy konkurenčních sil jsou stávající konkurenti. Jak již víme, podnik působí v Moravskoslezském kraji a v tomto kraji ani jinde v republice není této firmě podnik podobný. Proto jsem vybrala, za pomoci obchodních zástupců společnosti, konkurenty z dané oblasti nabízených služeb jak z kraje Moravskoslezského, tak z ostatních koutů České republiky. Za konkurenty OSPOLu se považují hlavně společnosti, které nabízejí kompresory, elektrocentrály a kusovou výrobu na CNC strojích.

Konkurence v prodeji kompresorů jak firmy prodávající, tak i samotní výrobci, se v současnosti snaží prodávat napřímo. Jelikož obchodí firmy prodávají více značek a nejsou zaměřeny na jednu, tak to některým výrobcům nevyhovuje a budují si cestu vlastního prodeje.

Ač se to nezdá, tak stlačený vzduch, kompresory, v dnešní době potřebuje skoro každá firma. Od malé řemeslné dílny, pneuservis, přes záchranné složky - nemocnice a hasiče, až přes střední a velké výrobní podniky, kde je potřeba trvalá dodávka vzduchu pro montážní linky a různé jiné aplikace. Většinou to je automobil, obrábění a těžký průmysl, ale také laboratoře, zdravotnictví či potravinářství.

V Ostravě je největším konkurentem firma Libros, která má pouze malé kompresory a jejich stroje jsou v dost špatném stavu.

Protože je konkurence v dnešní době celkem velká, je třeba pečovat o stále zákazníky a snažit se jim nabídnout komplexní služby a poradenství. Jenom taková je možnost získání dalších nových zákazníků případně přetáhnutí od jiné konkurence. To samé samozřejmě platí i u servisních služeb, kdy si dané provozy nemůžou dovolit přerušení provozu, a proto je zapotřebí být operativní a flexibilní, jak při opravách, poruchách i odstávkách.

U elektrocentrál a záložních zdrojů je to hodně obdobné. Tady navíc záleží na kvalitě strojů, které musí být vždy připraveny a ihned k provozu.

V Ostravě půjčuje elektrocentrály firma DK production, která vlastní pouze 4 stroje a nemá kvalifikované elektrikáře pro zapojování a řeší to subdodavatelsky. Poté firma UNICON, která má jen 3 stroje a neřeší odstávky elektrické energie. Tato firma konkuruje i v oblasti kompresorů, ale nemají zdaleka tak širokou nabídku jako firma OSPOL.

Největší konkurence v oblasti kompresorů je belgický výrobce Atlas Copco, který je uznáván jako celosvětový výrobce a má zastoupení v téměř každé zemi. Postupně má snahu zkupovat další menší výrobce kompresorů, a tím si vytváří takzvaný multibrand. Stává se tak stabilnější hráčem na trhu a zároveň nemá takovou velkou konkurenci, jako ostatní. Snaží se své výrobky obdobně inovovat a pro každou oblast nebo zemi má svoji přední značku. I historicky patří mezi první výrobce v tomto oboru.

Konkurovat mu může v závěsu dalo by se říct druhý největší výrobce německých kompresorů Kaeser Compressoren, kteří jsou silní především v Evropě, ale nejsou zase po celém světě.

### *Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů*

Díky tomu, že společnost podniká ve specifickém odvětví je hrozba substitutů velice nepravděpodobná. Kompresory a elektrocentrály jsou speciální jak způsobem využití, tak výrobou. Obsluha a zapojení strojů je také specifická, takže této konkurenční síly se firma neobává.

### *Vliv odběratelů*

Většina zákazníků podniku jsou další firmy, které zboží zakoupené v OSPOLu využívají ke své podnikatelské činnosti. Mnoho těchto firem patří mezi stálé zákazníky, proto mají velkou vyjednávací sílu. Stálým zákazníkům jsou poskytovány slevy a to především v případě, že nakupují přes e-shop společnosti.

### *Vliv dodavatelů*

Dodavatel se stává hrozbou pro firmu v momentě, kdy se jedná o dodavatele služeb nebo zboží nezbytných pro existenci společnosti. Pro OSPOL je touto firmou ATMOS Chrást, se kterou spolupracuje od začátku své existence. Podle obchodního zástupce společnosti firma obchoduje, s tím s čím obchoduje, a nabízí služby v takové podobě právě díky tomuto dodavateli. Firma OSPOL má samozřejmě v dnešní době již více větších dodavatelů, a pokud by odpadly dodávky ze strany ATMOSu, byla by firma schopná tohoto dodavatele v celé míře nahradit.

## **Finanční analýza**

V této části práce se budu zabývat vývoj celkové finanční situace firmy. Postupně budu hodnotit a analyzovat silné a slabé stránky podniku pomocí základních skupin ukazatelů. Ve výpočtech jsem použila data z interních účetních zdrojů společnosti, konkrétně z rozvahy.

### *Ukazatele aktivity*

Management podniku se zabývá touto skupinou ukazatelů především proto, že pomocí nich zjišťuje, jak intenzivně a úspěšně podnik svá aktiva využívá. Jestli podnik disponuje nevyužitým majetkem nebo ho využívá naplno zjistíme díky následující tabulce základních ukazatelů aktivity.

Tab. 4.5.: Ukazatele aktivity za roky 2011 - 2014

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1924,342	1788,380	1815,873	1802,012
Průměrná doba inkasa	0,037	0,041	0,040	0,058

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

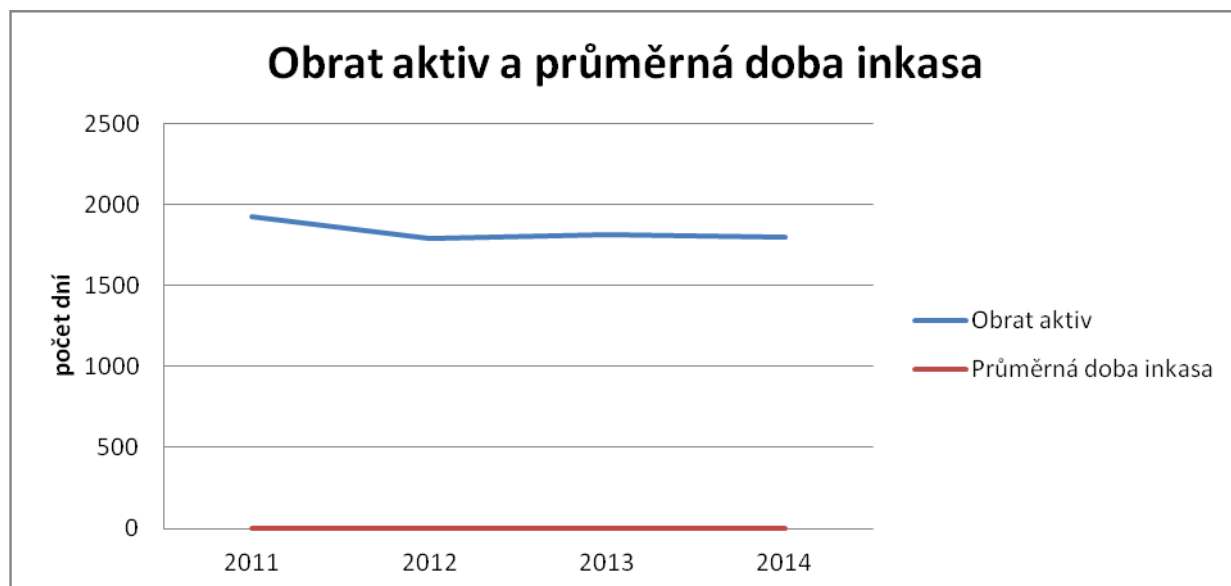
Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolik vznikne tržeb investováním jedné koruny aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (4.1)$$

Průměrná doba inkasa vyjadřuje, jaká doba uplyne, než je splacena pohledávka.

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (4.2)$$

Graf 4.1.: Obrat aktiv a průměrná doba inkasa v letech 2011 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Z grafu je patrné, že průměrná doba inkasa, tedy doba obratu pohledávek je velice nízká, což naznačuje zdravý průběžných finančních toků podniku. Obrat aktiv je naopak dost

vysoký, takže investováním jedné koruny aktiv vzniká velký zisk. Podnik je v ukazatelích aktivity na velmi vysoké úrovni.

#### *Ukazatel rentability*

Co nejvyšší výnosnost podniku je důležitý pro investory. Tyto ukazatele nám umožňují pozorovat průběh výnosnosti celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Hodnoty a průběh třech hlavních ukazatelů jsou zaznačeny v tabulce a grafu.

*Tab. 4.6.: Ukazatele rentability v letech 2011 - 2014*

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
ROE	206,128	223,936	144,892	208,246
ROA	130,214	158,161	111,671	173,243
ROS	0,068	0,088	0,061	0,096

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je poměr zisku a vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4.3)$$

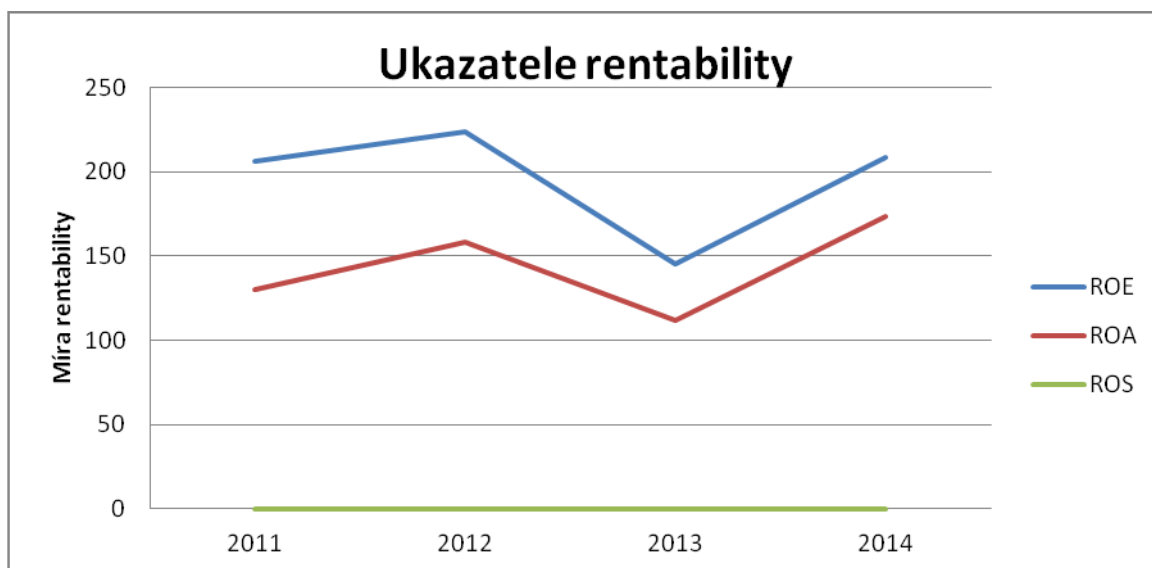
Rentabilita aktiv (ROA) určuje celkovou výnosnost kapitálu.

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \quad (4.4)$$

Rentabilita tržeb (ROS) poměřuje zisk a tržby. Vyjadřuje jak je schopný podnik dosahovat zisku při určité hladině zisku.

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (4.5)$$

Grag 4.2.: Ukazatele rentability v letech 2011 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Z grafu můžeme vyčíst, že ukazatele rentability, i přes mírný pokles v roce 2013, se přiklání k vyváženým hodnotám a nyní mají stoupající charakter. Jde vidět, že firma umí velmi dobře peníze vložené do podnikání velmi dobře zhodnotit. Rentabilita firmy je dost vysoká a není ji již třeba nadále zvyšovat.

#### *Ukazatel zadluženosti*

Jelikož firma OSPOL nemá žádné dluhy a disponuje pouze s vlastními zdroji, tak není u tohoto ukazatele s čím počítat. Dá se tedy říci, že míra zadluženosti firmy je nulová a podnik preferuje financování pouze vlastními zdroji.

#### *Ukazatel likvidity*

Stejně jako u ukazatele zadluženosti, tak stejně u ukazatele likvidity nejsou dostupná data k propočtu schopnosti splácet své závazky. Společnost splácí své závazky vždy včas, a proto nemá žádné krátkodobé závazky.

### **SWOT analýza**

V předchozích krocích jsem v analýzách popsala a zhodnotila celkové prostředí a situaci v jaké se firma nachází. Souhrn z těchto předchozích analýz a vyhodnocení shrnuje níže uvedená SWOT analýza, ve které jsou uvedeny nejdůležitější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Bodové ohodnocení těchto faktorů je 1 až 5 u silných stránek



a příležitostí a -5 až -1 u slabých stránek a hrozeb. Poté přiřadíme váhu ke každému faktoru, u které součet položek v každé kategorii musí být roven 1.

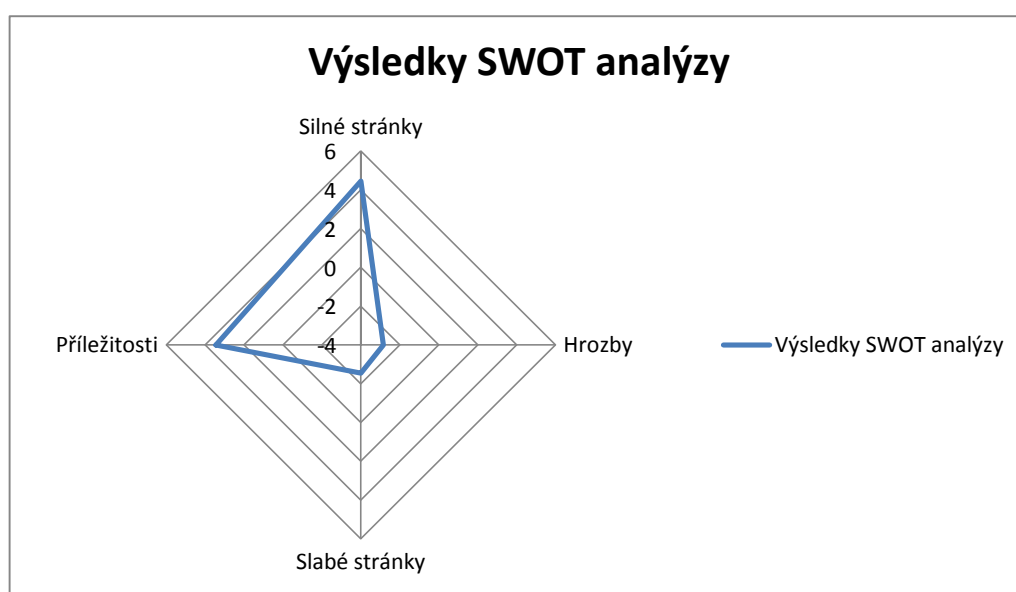
Tab. 4.7.: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Jedinečnost nabízené škály výrobku a služeb	5	0,22	1,1
Spokojenost zákazníků	5	0,15	0,75
Tradice značky	4	0,1	0,4
Zkušenosti v oboru	5	0,16	0,8
Dobrá pověst jak u zákazníků, tak u dodavatelů	4	0,09	0,36
Poloha firmy a dobrá dopravní dostupnost	4	0,08	0,24
Dlouhodobí zaměstnanci	4	0,2	0,8
		<b>1</b>	<b>4,45</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Pronájem provozovny společnosti	-3	0,35	-1,05
Omezená základna lidských zdrojů	-2	0,2	-0,4
Nejasně definovaná strategie podniku a její cíl	-3	0,3	-0,9
Ve vedení společnosti pouze rodinní příslušníci	-2	0,05	-0,1
Slabší marketing	-1	0,1	-0,1
		<b>1</b>	<b>-2,55</b>
<b>Příležitosti</b>			
Rostoucí poptávka	4	0,4	1,6
Příznivé podmínky na trhu	4	0,25	1
Informační technologie	3	0,15	0,45
Podpora dotací EU	2	0,2	0,4
		<b>1</b>	<b>3,45</b>
<b>Hrozby</b>			
Nová konkurence	-2	0,2	-0,4
Odchod produktivních pracovníků	-4	0,35	-1,4
Politická a legislativní nestabilita v ČR	-2	0,15	-0,3
Inflace	-2	0,15	-0,3
Stagnace celosvětové ekonomiky	-3	0,15	-0,45
		<b>1</b>	<b>-2,85</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá několik poznatků. Ze silných stránek jsou nejdůležitější jedinečnost ve velké škále produktů a služeb a zkušenosti v oboru společně s dlouhodobými zaměstnanci. Z slabých stránek je společnost nejvíce křehká v tom, že nevlastní zázemí firmy. Největší příležitostí je stále rostoucí poptávka a největší hrozbou je odchod produktivních pracovníků. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že podnik by se měl držet ofenzivní strategie a neustále posilovat silné stránky a co nejvíce využívat příležitostí.

*Graf 4.3.: Výsledky SWOT analýzy*



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2. Návrhy a doporučení

Nyní, v poslední části práci, se budu soustředit na návrhy a doporučení pro firmu OSPOL TECH s.r.o. Doporučení jsou vytvořena na základě předchozích analýz, především SWOT analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil, PESTLE a 4C.

Společnost nemá jasně definovanou strategii a strategický cíl. Jako hlavní cíl bych doporučila stát se prioritním a hlavně spolehlivým dodavatelem, servisovatelem a pronajímatelem kompresorů a elektrocentrál a kvalitním výrobcem sériové a kusové výroby.

Dále bych doporučila stálý ekonomický růst a stále vyšší meziroční tržby a zisk, díky expanzi na zahraniční trhy.

Odcházení zaměstnanců do důchodu by bylo vhodné nahrazovat mladými a vysoce kvalifikovanými pracovníky, kteří mají předpoklad být stejně loajální k tomuto podniku s tradicí, stejně jako jejich předchůdci.

Co se týče propagace a reklamy firmy, je třeba stálý dohled nad webovými stránkami firmy a představení se lidem skrze sociální sítě. Zvláště pak přes facebook.com, který je v Česku nejoblíbenější a nejpoužívanější sociální sítí. Na těchto stránkách podnik může dostávat zpětnou vazbu od zákazníku, protože tam společnost mohou hodnotit jak hvězdami spokojenosti, tak se přímo vyjádřit komentáři se svou osobní zkušeností. Naopak pokud mají v něčem nejasnost či dotaz, je to vhodný prostředek k získání nových zákazníků a k podpoře značky.

Za největší slabinu považuji to, že podnik nemá vlastní prostory pro podnikání a je stále ve pronajatých prostorách, kde provádí investice a každý měsíc platí hodně vysoký nájem. Vedení firmy by se proto mělo porozhlédnout po nových prostorách i za cenu zadlužení společnosti, které by s jejich ziskem, nemuselo působit firmě až tak velké zatížení.

## 5 ZÁVĚR

Záměr této práce a hlavní přínos má spočívat ve vypracování strategické analýzy a jejím následném zhodnocení. Práci jsem rozdělila na tři hlavní části. V první je rozebrána teorie, která je následně aplikovaná ve třetí části. Ve druhé části práce je potom seznámení podniku, na který byla analýza aplikována.

První část práce obsahuje popis základních pojmů , které se týkají strategického řízení a rozhodování, dále pak specifikace cílů a rozbor jednotlivých analýz. Od analýzy PESTLE, přes „4C“, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, až po finanční a SWOT analýzu, která vše shrnuje a uzavírá. Obecně by se dalo říci, že jsou zde popsány analýzy makrookolí a mikrookolí podniku.

V druhé části bakalářské práce je popsán podnik samotný, co nabízí, jeho historie, způsob organizace a jak je na tom ekonomicky.

Nakonec ve třetí části jsou všechny analýzy prakticky provedeny na firmu OSPOL TECH. Finanční analýza podniku dopadla velmi dobře a v tomto ohledu může být podnik na sebe pyšný. Ovšem stále by si měl dávat pozor na konkurenci a nepřestáváje starat o potřeby zákazníka, aby společnost neupadla.

Mnou popsanou strategii je třeba stále aktualizovat a dívat se kolem sebe, protože dnešní doba je plná proměn. Aby firma dosáhla trvalé konkurenční výhody, je třeba se strategie stále držet.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera. Brno : Comuper Press, a. s., 2010. str. 325. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRUNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. 978-80-86929-26-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha : GRADA Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, Expert (Grada). ISBN 80-732-9131-2

MALLYA, Thadeus. Základy strategického řízení a rozhodování. místo neznámé : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MATUSIKOVÁ, Lucja a kolektiv. Strategický management. Ostrava: VŠB – TUO Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. Praha : GRADA Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

### Internetové zdroje

*Inflace – druhy, definice, tabulky. (nedatováno)*. [online] Získáno 28.3.2015. Dostupné z : <<https://www.czso.cz/csu/czso/domov>>

*OSPOL TECH. O společnosti.* [online] Získáno 6.5.2015. Dostupné z :  
< <http://www.ospoltech.cz/>>

*Sazby daně z přidané hodnoty.* (nedatováno). [online] Získáno 8.4.2015, Dostupné z Účetní  
kavárna: : < <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>>

### **Ostratní zdroje**

Účetní výkazy společnosti 2008 - 2014

## SEZNAM ZKRATEK

atd.	A tak dále.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie
IČO	Identifikační číslo organizace.
např.	Například.
PESTLE	Analýza politických, ekonomických, sociálních, technických, legislativních a ekologických faktorů.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Analýza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
ROA	Return on assets – rentabilita aktiv .
ROE	Return on equity - rentabilita vlastního kapitálu.
ROS	Return on sales - rentabilita tržeb.

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. května 2015

..  
L  
  
Lada Zemanová